

三星崛起之道

文/黄伟文 广发证券股份有限公司

三星帝国的崛起

最近，企业界最受人关注的报道之一就是《韩国三星市值超日本五大电子巨头总和》，内容指韩国的三星电子的市值居然超过了日本五大电子巨头索尼、日立、东芝、夏普和日本电气的市值总和。这则报道让人一方面唏嘘于当年如日中天的日本企业的整体败落，另一方面则惊叹于韩国三星公司的辉煌崛起。

的确，三星集团创造了亚洲企业新的传奇。这家成立于 1938 年的韩国家族企业，用 70 多年的时间，跨越 3 代人的努力，从贩卖鱼干、蔬菜和水果开始，成长为世界级、规模巨大、充满创新精神、高科技的企业集团。

早在 2006 年，三星集团已经成为全球第 35 大经济体，若以国家来排名，规模已经大于阿根廷。2010 年，三星集团营业额达 2201 亿美元，超过以色列、爱尔兰等国的 GDP，与香港 GDP（2233 亿美元）几乎在同一量级。

2011 年，三星电子营收 1490 亿美元，相当于韩国 GDP 的 13%，如果算上由三星电子、三星生命、三星重工业等 79 家公司在内的三星集团，则其销售额共计 259 万 6336 亿韩元（约合 2265 亿美元），占整个韩国国内生产总值（GDP，1172 万 8034 亿韩元）的 22.1%，超过了整个国家的五分之一，营业利润共 29 万 1432 亿韩元（约合 254 亿美元）。2011 年，三星集团有三家企业进入《财富》杂志评选的世界 500 强行列，其中，三星电子第 22 名，三星生命保险排名 333 位，三星物产位居 492 位。

2012 年 11 月 23 日，三星电子的股价为 143 万韩元，公司市值也达到 210 万亿韩元（约合 1930 亿美元），同期美国苹果公司市值约为 4680 亿美元（苹果公司市值在 2012 年 8 月份曾达到创记录的 6235 亿美元）。三星电子与苹果依然有巨大的差距，但目前业界普遍认为苹果公司市值将进一步向下走，而三星电子市值将向上走。

支撑三星的三个内在力量

企业发展，从外部因素看关键是市场机遇和宏观环境，从内部因素看关键是人和文化。现代企业经营是一个系统工程，持续 70 多年的巨大成功绝非仅仅外部因素所能解释。为探寻三星崛起的内在支撑力量，最近我多方面收集了一些资料，现初步总结如下：

1. 强悍、冷静而雄心勃勃的领导人

三星的成功，与李氏家族两代人的持续奋斗是息息相关的，特别是创始人李秉喆和目前在位的第二代领导人李健熙。

三星的创始人李秉喆，是个有着非凡企业家精神的人，他屡次创建企业，却一次次在战争中被毁于一旦，但又一次次奇迹般地东山再起。1938 年，他成立三星商会，成了贩运果品、干货到中国的贸易商。

据媒体介绍，李秉喆相貌清瘦，极端严谨，甚至有点帝王般的冷酷。下属向他汇报工作时常常双腿发抖，他则调侃说：别抖腿啊，会把福气抖掉的。海外旅行时，如果上下飞机慢了一秒钟，他都会对秘书大发雷霆。他通过秘书室控制着整个帝国，并把触角不断延伸到肥料、石化、造船、航空等无数个行业。

李秉喆确定了三星企业文化的几个基石，包括“事业报国、人才第一、合理追求”，以及三星精神——“创造精神”、“道德精神”、“第一主义”、“完全主义”、“共存共荣”五大精神。

对三星跃升为国际一流企业影响巨大的是其第二代领导人、目前三星集团会长、被美国《新闻周刊》称为韩国“经济总统”的李健熙。

一般来说，企业创始人的强势足以维护家族及企业的稳定，而第二代中往往无人可以复制此强势领导地位。但李健熙显然是个例外，他虽是“富二代”，却颇具创业者的狂热。

李健熙不善言谈，经常一个人陷入长时间的思索。据说一旦李健熙陷入思考，可长达 48 小时不睡觉，但一开口发言，便直指问题核心。李健熙的思维特点可归结为“看任何事物，只有看到里面才肯罢休”，这也逐渐在他接任三星会长之

后转化为三星变革的核心战略和哲学，即所谓的“本质主义”，并努力寻找这种类型的“天才”来经营。

1993年，李健熙在美国看到三星电子产品被摆放在角落里，落满灰尘，价格便宜，而且无人问津，深感改革的必要性和紧迫性。他召集高管开了一次洛杉矶会议，他当场一个个拆解三星和竞争对手的产品，向高管明示差异所在，提出“新经营”的理念，开始再造三星。

在4个月后的法兰克福会议上，他再次阐明“新经营”的理念和目标，提出“除了老婆孩子，其它都要换掉”，并提出“从现在开始，从我开始变化”！要求三星立即从以数量为主的经营转变为以质量为主的路线，目标是使三星成为世界第一的超一流企业。

1994年，针对三星通信产品的质量缺陷，李健熙将15万部手机等通信产品付之一炬，以示提高产品质量之决心。

“新经营运动”不仅仅是三星业务结构的重新设计，而且是一场旨在制造世界一流产品、提供全体客户满意，以及成为一个优秀的企业公民的全面革新运动。三星这一变革在韩国社会也产生了巨大影响，甚至连当时的政府机关也分批派遣官员进入三星的教育机构接受培训。

十年后的2003年，三星全面停止了传统低端消费电子和家用电器产品的生产，无论是移动电话、电视，还是MP3，三星都将产品定位于高端市场。2002年，三星首次在市值上超越了世界第一的索尼。

李健熙的领导风格被归结为5点：偏执狂般的危机意识、果敢的投资决策、沉静而深入的思考、孩童般的好奇心、敢于承担责任。这些特点，对造就今日的三星起到了决定性作用。

2. 符合时代精神、“执行为王”的三星企业文化

企业的竞争和发展，不可能只靠领导人的单打独斗。领导人的意图要想得到贯彻，必须调动全体员工的力量，必须设法团结各种人才，汇聚社会力量，并使员工按照领导人的意图自觉自愿地行动，能发挥这个作用的只有企业文化。

1973年，三星对外发布了自己的经营理念，后来被称为三星的创业理念，只有简单12个字：“事业报国、人才第一、合理追求”。这是三星集团第一代经营者经营思想的结晶，是三星从1938年创业以来始终坚持的价值观和行为方

式。

1984年，三星在征求广大员工意见的基础上，又提炼出了指导员工思想与行为的“三星精神”，这是三星企业文化2.0版本，它包括“创造精神”、“道德精神”、“第一主义”、“完全主义”、“共存共荣”五大精神。

2005年3月，三星正式对外公布了自己的核心价值，即三星企业文化3.0版本，将“人才第一、最高志向、引领变革、正道经营、追求共赢”作为三星的五大核心价值观，同时，三星明确提出了实践这些核心价值的具体做法，此外还制订出新的三星经营理念，把修正后的“三星精神”称为“三星人的精神”，以及三星经营哲学、服务理念、人事管理原则、三星宪法等等，构建出完整的三星理念体系。

“人才第一”位居三星五大核心价值观之首，也是三星七十年来一贯注重和坚持下来的价值观。“发现人才、培养人才、网罗人才、重用人才”可以概括为三星的“文化基因”。三星的“人才经营”新战略的要点是：引进核心人才；注重吸纳天才；善用个性人才；大胆任用奇才；重视女性人才；科学培育人才；吸引全球人才。在此基础上，三星形成了独特而有效的人力资源管理制度。例如，他们将尊重个性和竞争、相互信任、平等、舒适的环境和有益的项目、基于相互信任和共同目标的关系作为了人力资源政策。在这样的激励制度下，三星形成了一批具有创新精神的企业英雄，从而保证了企业的成长和壮大。

三星的“最高志向”是“成为世界第一”，不论是事业，还是专业技术。把这样的价值落实到具体工作当中，就是员工要把自己的工作和业务做到最好、做到第一，并且要精益求精、一丝不苟。三星人在工作中表现出的工作作风是细、快、准，这些无一不是和企业文化有关系。在这种文化的熏陶下，员工能够养成做事严谨、认真的好习惯，可以在做事之前理清思路和方法。

此外，三星还将人性美、道德性、礼仪、礼节作为三星的“宪法”，并要求每个员工必须遵守和执行。其背后的逻辑是：一个人能力差点儿没关系，但一定要有人情味儿；一个缺少人情味儿、道德水平低下的人是不可能作出最好的产品的，当然也不可能为他人提供最好的服务。

关于三星企业文化的核心所在，三星集团中国会长李亨道曾解释为：一是培养优秀人才；二是三星一直主张要成为世界第一，不论是事业，还有专业技术方

面；三是保持组织的清洁度，三星对企业内部的管理非常严格，杜绝企业经营发展过程中影响公司利益的各种不良行为；四是非常重视人才的聘用，三星公司在聘用员工时不看它的学缘(同一个学校)、地缘(同一个地方)、血缘(同一个血统)，比较客观地评价能力与业绩。

三星的这些文化理念体系，是其企业竞争力的重要组成部分，是其 70 多年经营过程中沉淀下来的内在基因，也是支撑企业继续发展的重要力量。

3. 韩国人的集体奋斗精神

懒惰的民族不可能产生经济奇迹，衰落的国家不可能孕育世界级企业。三星奇迹般的崛起是与韩国的国运密切联系在一起的，韩国人普遍具有的强烈的民族自尊心、拼搏精神、超强的忍耐力、善于合作、崇尚学识等特征是成就三星的第三个重要内在力量。

韩国人强烈的民族自尊心使他们喜欢接受挑战，乐于树立远大的目标，努力向他人证明自身的价值；为了达到目的，他们往往能做出极大的牺牲。在组织管理上，韩国基本上是一种自上而下的领导形态，青年人多受“军事模式意识”影响，具有超强的忍耐力。在企业中，长者可以有效地实施家长式的权威，从而在和谐的气氛下建立起合适的等级制度。此外，韩国人还普遍重视儒教传统的伦理道德精神，朋友之间要求相互信任，这些都是三星成就世界级企业的内在支撑因素。

当然，三星也并非完美无缺，三星的成功之路一直充满争议。三星是最为典型的韩国家族大企业，集儒家理念、家族纽带和政府影响力于一身。腐败和官商勾结的指控、贪污丑闻的定罪、导致大企业结构摇摇欲坠的紧张家庭关系、与苹果你死我活的专利战等问题都为三星和李健熙的商业记录蒙上了一层阴影。

但不可否认的是，三星的现代跨国经营之路，是韩国人迈向国际化、创新变革道路上历史性的宏大探索，也吸引了世界广泛的关注。有媒体评论说，苹果公司的神话，只属于乔布斯一个人，而三星的神话，却属于每一个三星人。

我相信，每一个从事企业经营的人，都会从三星辉煌崛起的历程中得到宝贵的启示。